

# 《中层高效沟通与执行》

## 课程概况：

1. 课程时数：2-3 天
2. 课程对象：中层管理干部
3. 主讲老师：许晋
4. 培训方式：讲授、案例分析、小组练习、互动问答、讲师启发、现场演

练

## 课程提纲：

### 第一单元 沟通基本理念探讨

- ✓ 沟通基本理念分享——达成思想、意识、情感上的一致性
- ✓ 沟通的概念分析
  - ◇ 什么是沟通？
  - ◇ 什么是有效沟通？
  - ◇ 什么是建设性沟通？
  - ◇ 沟通的两大原则和三大纪律
    - 探讨：我们如何接收信息？
    - 沟通案例探讨？——本次沟通为什么失败
- ✓ 沟通比我们想象的重要
  - ◇ 开放的心态认识沟通（开放、双赢、分享）
  - ◇ 互动高效
  - ◇ 沟通方式比沟通内容更重要

- ✓ 沟通四要素——目标、情景、互动、方式
- ✓ 沟通的方法——聆听、发问、表达、回应

## 第二单元 沟通障碍探讨及建议

- ✓ 中国特有的“三”的思维启发
- ✓ 深入挖掘跨部门沟通问题的根源
  - ◇ 不容忽视的“部门墙”
  - ◇ 客观存在的个体差异
  - ◇ 不承担“责任”
  - ◇ 将问题留在工作之中

思考：本公司跨部门沟通的问题在哪里？

- ✓ 沟通体系不健全
- ✓ 沟通的能力与技巧

思考：跨部门沟通中最重要的两个字是什么？

案例展示：某企业沟通能力素质的启示

- ✓ 沟通有哪些障碍
  - ◇ 沟通技能

问题探讨：你认为是与客户沟通的障碍有哪些？

游戏：为什么会“沟”而不“通”呢？

案例分析——沟通障碍无处不在

- ✓ 你说的别人愿意听吗？

案例分析：沟通中的常见现象分析与探讨

- ✓ 高效沟通的建议和思路

- ✓ 沟通障碍克服常用技巧
- ✓ 个性化时代呼唤个性化沟通

### **第三单元 有效沟通技能训练**

- ✓ 学会聆听
  - ◇ 听的目的
  - ◇ 倾听不良的原因
  - ◇ 听的方法
  - ◇ 听的三个层次
  - ◇ 听的三个法宝
- ✓ 沟通中的有效表达
  - ◇ 多问少说
  - ◇ 表达的目的
  - ◇ 常用方法
  - ◇ 借助工具
- ✓ 沟通互动技巧训练
  - ◇ 微笑是沟通中最具魅力的武器
  - ◇ 保持什么样的目光？
  - ◇ 运用肢体语言
  - ◇ 保持恰当的沟通距离

### **第四单元 学会跟不同性格的客户沟通**

- ✓ 选择对方喜欢的沟通方式
  - ◇ 视觉型人喜欢的沟通方式

- ◇ 触觉型人喜欢的沟通方式
- ◇ 听觉型人喜欢的沟通方式
- ✓ 从语言模式上选择——P-A-C 模式
- ✓ 从沟通渠道上选择
- ✓ 沟通技巧的四要素（望、闻、问、切）
- ✓ 沟通互动技巧训练
  - ◇ 微笑是沟通中最具魅力的武器
  - ◇ 保持什么样的目光？
  - ◇ 运用肢体语言
  - ◇ 保持恰当的沟通距离
- ✓ 易经中的时位观念对沟通的启示
- ✓ 跟客户沟通的实用技巧
  - ◇ 处理顾客异议的原则与技巧
  - ◇ 处理客户抱怨的具体步骤

## 第五单元 沟通在管理中的实践应用

- ✓ 易经中的时位观念启示——正确认识自己的角色、上级、下级、平级、跨部门沟通
- ✓ 跟上司相处的沟通艺术
  - ◇ 努力做到"出力不出位"
  - ◇ 尊重而不吹捧领导
  - ◇ 节制欲望
  - ◇ 请示而不依赖

- ◇ 服从而不盲从
- ✓ 提建议的具体方法
  - ◇ 如何向领导反馈问题
  - ◇ 如何向领导申请资源
  - ◇ 如何感悟领导也是大客户
- ✓ 跟下属沟通的实用技巧
  - ◇ 如何有效发布指令
  - ◇ 运用激励与授权
  - ◇ 如何艺术地批评下属
  - ◇ 如何恰当处理下属的抱怨
  - ◇ 与下属沟通解决棘手问题
- ✓ 平级之间沟通的实用技巧
  - ◇ 多赢与开放心态
  - ◇ 换位思考的原则
  - ◇ 善于化解平级间的矛盾
  - ◇ 接受、重视与赞美
- ✓ 跨部门沟通的 12 个技巧
  - ◇ 营造良好的沟通氛围
    - 互动演练：如何开个好头
  - ◇ 换个角度想一想——为他人着想
  - ◇ 知己知彼
  - ◇ 把话说得更简单

- ◇ 借力使力不费力
- ◇ 到位不错位，化解不误解
- ◇ 部门间不同意见的正确处理
- ◇ 沟通中要控制你自己
- ◇ 多难问题的解决要有自己的一招
- ◇ 小事多了就是大事——减少抱怨从我做起
- ◇ 无级别沟通选择有术——飞鸽传书、QQ 群
- ◇ 好头好尾

分享：意会言传——模糊的话与直白的话

- ✓ 跟客户沟通的实用技巧
  - ◇ 处理顾客异议的原则与技巧
  - ◇ 处理客户抱怨的具体步骤

## 第六单元 中层管理者是执行力的关键

### 一、中层管理者在组织结构中枢纽作用

- ✓ 执行力是带动团队实现组织目标的效率
- ✓ 执行力的四个核心组织部件（目标、流程、成员、文化）
- ✓ 中层管理者自身的执行困惑

### 二、执行中的基本意识

- ✓ 执行的三种境界
  - ◇ 坚决执行（先僵化、再优化、后固化）
  - ◇ 执行到位（做老板之想）
  - ◇ 执行完美（做老板还没有想到的地方）

- ✓ 关于自身执行的学问
  - ◇ 信念与利益
  - ◇ 速度与完美
  - ◇ 胜利与公平
  - ◇ 结果与理由
- ✓ 关于影响执行的学问
  - ◇ 做与说
  - ◇ 个人与团队

### 三、执行力的四大因素

- ✓ 目标因素——正本清源
- ✓ 流程因素——简单、图表化
- ✓ 人员因素——制度考核
- ✓ 文化因素——不是尽量，而是一定

### 四、中层管理者的管理现状与执行困局出路

- ✓ 中层管理的晋升经历对管理者性格的影响——反思
- ✓ 高层领导的善变导致基层执行的困惑——反馈
- ✓ 不同背景员工导致团队执行的困惑——反复
- ✓ 跨部门的灰色制度导致的执行困惑——反应

## 第七单元 影响执行力的目标系统

### 一、中层干部必须调整和找准位置

- ✓ 从乘客到司机——对目的负责
- ✓ 目标从哪里来？

- ✓ 职责、目标、计划、考核的关键

## 二、聚焦目标并分解目标

- ✓ 团队的工作目标与工作标准在哪里？
- ✓ 设定目标的 SMART 原则
- ✓ 设定目标常用的方法
- ✓ 分析上级目标（质疑、反馈、执行）
- ✓ 管理下属目标（“检查”与“奖惩”，让下属担起应有的责任）
- ✓ 同部门目标沟通（“面子”与“人情”）

## 三、设定目标后影响执行的关键因素

- ✓ 检查与反馈
- ✓ 流程与计划

## 四、掌握目标系统的工具——目标承诺书

# 第八单元 影响执行力的流程计划系统

## 一、流程的重要性

- ✓ 修车行的目标带来的影响
- ✓ 如何设定合理的流程
- ✓ 设定流程中的参考标准

## 二、如何根据目标制定计划？

- ✓ 认识计划在管理中的意义
- ✓ 建立目标指引下的工作里程碑：分解工作或项目
- ✓ 安排计划中的活动，安排所需
- ✓ 工作计划中常用的几种工具

## 三、如何确保计划的执行？

- ✓ 常人的工作心态？
- ✓ 如何检查员工的工作？
- ✓ 如何保证计划的执行？
- ✓ 检查出现偏差的时候常用的三句话

#### 四、如何设定合理化执行制度

- ✓ 理解执行从小事开始的理念
- ✓ 日常行为的规范制度
- ✓ 工作行为的规范制度
- ✓ 职业化的处理方法

### 第九单元 人员因素的执行系统

#### 一、掌握员工发展状态的两把尺子

- ✓ 能力
- ✓ 意愿
- ✓ 两种情况下对执行影响的解决方案

#### 二、人员因素对执行力的影响及原因

- ✓ 团队执行中体现的四种怪现象（慢、傻、差、少）
- ✓ A-B-C 理论的应用与启示
- ✓ 解决人员因素的最佳方案是——制度

#### 三、中层干部执行中误区

- ✓ 定位误区（细节与成败、问题与机会、追求完美）
- ✓ 管理误区（考核 A，奖励 B；眼睛里只有问题员工；简单与创新）

- ✓ 竞争误区（内部竞争与外部竞争、学习与绩效）

#### 四、创建执行型文化

- ✓ 海尔与华为：危机是创造出来的
- ✓ GE：行动能力是淘汰出来的
- ✓ 沃尔玛：凡是已经决定了的，就是对的
- ✓ IBM：人们不会做你希望的，只会做你检查的
- ✓ 戴尔：没有人会拒绝改变，但所有人都拒绝被改变

### 第十单元 中和心态修炼技巧

- ✓ 积极的心态：积极寻找解决问题的方法，而不是埋怨问题发生的原因
  - ◇ 和积极心态的人交朋友
  - ◇ 锻炼身体，积极心态跟身体有关
  - ◇ 多接受积极的信息，少接收消极的信息

案例分析：某公司的小陈为什么总是郁郁寡欢？

- ✓ 坚韧的心态：带有爱心地坚持一项事业
  - ◇ 从爱好做起
  - ◇ 从小事做起
  - ◇ 要充满爱心

案例分析：小张献爱心的故事？

- ✓ 责任的心态：对事情的结果负责
  - ◇ 尽量说到做到，一定要履行自己的承诺。
  - ◇ 勇于认错。自己的事情自己负责，出错就要勇于认错。
  - ◇ 努力表现。在领导面前要努力表现，而不是不停地辩解和抱怨。

## 案例分析：到底是谁的错？

- ✓ 感恩的心态：心态修炼的核心
  - ◇ 感恩于自我
  - ◇ 感恩于父母和朋友
  - ◇ 感恩于团队及社会
  - ◇ 感恩于自然